

ANALISIS IMPLEMENTASI DISIPLIN PNS SEBAGAI INSTRUMEN MANAJEMEN PNS DI PTUN SURABAYA

Nadia Faizah Putri Devina

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

E-mail: 21071010051@student.upnjatim.ac.id

Adhitya Widya Kartika

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

E-mail: adhityawidyakartika@ymail.com

Abstract

Civil servants (PNS) are state apparatuses who play a strategic role in the implementation of public services, including supporting judicial functions at the Surabaya Administrative Court (PTUN Surabaya). In this context, the enforcement of civil servant discipline serves as a crucial instrument in realizing effective, professional, and accountable human resource management. This study aims to analyze the implementation of civil servant discipline in supporting personnel management at PTUN Surabaya, as well as to identify the supporting and inhibiting factors. This research employs an empirical juridical method with a qualitative approach, where data are collected through observation and interviews and analyzed using a descriptive-analytical framework. The findings indicate that the implementation of civil servant discipline at PTUN Surabaya has been relatively effective, as reflected in internal policies and work programs developed by the Subdivision of Personnel, Organization, and Governance. These programs include attendance monitoring, performance supervision, and the strengthening of a discipline-based work culture. However, this study also identifies several challenges in implementation, such as the lack of continuous supervision and variations in compliance levels among employees. The main contribution of this research lies in identifying an effective discipline implementation model based on internal work programs that enhance the quality of personnel management, while also emphasizing the importance of strengthening supervision and consistent capacity-building measures. Therefore, civil servant discipline functions not only as a control mechanism but also as a fundamental pillar in building professional and integrity-based personnel management within PTUN Surabaya.

Keywords: *Civil Service, Civil Servants, Discipline, Personnel Management, Administrative Court*

Abstrak

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan aparatur negara yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pelayanan publik, termasuk dalam mendukung fungsi peradilan di Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) Surabaya. Dalam konteks tersebut, penerapan disiplin PNS menjadi instrumen penting dalam mewujudkan manajemen kepegawaian yang efektif, profesional, dan akuntabel. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi disiplin PNS dalam mendukung manajemen PNS di PTUN Surabaya, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian ini menggunakan metode yuridis empiris dengan pendekatan kualitatif, di mana data diperoleh melalui observasi dan wawancara, kemudian dianalisis secara deskriptif-analitis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan disiplin PNS di PTUN Surabaya relatif telah berjalan baik, yang terindikasi melalui kebijakan internal dan program kerja yang disusun oleh Sub Bagian Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana. Program tersebut mencakup pengawasan kehadiran, pembinaan kinerja, serta penguatan budaya kerja berbasis disiplin. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya hambatan dalam implementasi, seperti belum optimalnya pengawasan berkelanjutan dan variasi tingkat kepatuhan antarpegawai. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada identifikasi model implementasi disiplin berbasis program kerja internal yang efektif dalam

meningkatkan kualitas manajemen PNS, sekaligus menegaskan pentingnya penguatan mekanisme pengawasan dan pembinaan secara konsisten. Dengan demikian, disiplin PNS tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian, tetapi juga sebagai pilar utama dalam membangun manajemen kepegawaian yang profesional dan berintegritas di lingkungan PTUN Surabaya.

Kata Kunci: Kepegawaian, Pegawai Negeri Sipil, Disiplin PNS, Manajemen PNS, PTUN

I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara demokrasi dimana rakyat memiliki peran besar dalam jalannya kehidupan berbangsa dan bernegara sebagaimana yang diatur pada Pasal 1 Ayat (2) UUD NRI 1945. Peran rakyat yang sangat besar di negara demokrasi dapat dilihat dari banyaknya keterlibatan rakyat dalam jalannya sistem pemerintahan. Keterlibatan tersebut dapat berupa adanya peluang besar bagi rakyat untuk menduduki posisi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Menjadi bagian dari PNS merupakan salah satu pelaksanaan amanat UUD yakni pada Pasal 28D Ayat (3) “Setiap Warga Negara memperoleh kesempatan yang sama dalam Pemerintahan”. Negara memberikan jaminan hak yang sama bagi warga negara untuk dapat berperan aktif dalam jalannya pemerintahan melalui pasal tersebut.

PNS adalah Pegawai yang memiliki hubungan dinas dengan negara karena bekerja pada pemerintah atau negara.¹ Pasal 1 Ayat (3) UU Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mendeskripsikan PNS sebagai WNI yang memenuhi syarat tertentu untuk diangkat menjadi ASN secara tetap yang pengangkatannya dilakukan oleh Pejabat

Pembina Kepegawaian untuk menduduki suatu jabatan pemerintahan tertentu. Tugas dan Fungsi PNS berdasarkan Undang-Undang tersebut ada 3 yakni sebagai pelaksana kebijakan publik, sebagai pelayan publik, dan sebagai perekat dan pemersatu bangsa. Jumlah PNS Per-akhir tahun 2024 sebanyak 3.655.685 Pegawai yang terdiri dari PNS Pemerintah Pusat dan PNS Pemerintah Daerah dengan berbagai jenis golongan dan riwayat pendidikan.²

Adanya tanggung jawab berupa jabatan yang dimiliki PNS tersebut mengharuskan adanya pengaturan terkait Disiplin PNS yang harus dipatuhi dengan baik oleh tiap-tiap PNS. Definisi disiplin PNS sebagaimana yang diatur pada Pasal 1 Angka 4 PP No. 94/2021 Tentang disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan. Secara sederhana disiplin PNS dapat diartikan sebagai pedoman bagi PNS terkait larangan yang harus dihindari dan kewajiban yang harus dilaksanakan. Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa terdapat dua komponen penting dalam disiplin PNS yakni kewajiban dan larangan. Apabila

¹ Eka Deviani and Rifka Yudi, *Hukum Kepegawaian : Historitas dan Aktualisasi Aparatur Sipil Negara* (Bandar Lampung : Pusaka Media, 2022).

² Direktorat Pengelolaan Data dan Penyajian Informasi Kepegawaian, *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester 1 Tahun 2024* (Badan Kepegawaian Nasional , 2024)

PNS tersebut tidak mematuhi kewajiban dan menjauhi larangan sebagaimana yang diatur dalam peraturan perundang-undangan, PNS tersebut dapat menjadi pelanggar disiplin karena telah melakukan pelanggaran disiplin. Maka dari itu disiplin PNS dapat dijadikan sebagai sarana untuk mengawasi dan meningkatkan kinerja PNS karena apabila dilanggar dapat dikenai hukuman disiplin yang akan membuat PNS jera.³

Disiplin PNS merupakan bagian dari Manajemen PNS yang berguna sebagai pengawasan kinerja dan integritas PNS. Manajemen PNS adalah pengelolaan PNS untuk menghasilkan PNS yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, nepotisme. Secara sederhana manajemen PNS adalah serangkaian pedoman untuk mengurus dan menjalankan kebijakan kepegawaian mulai dari awal penyusunan kebutuhan PNS hingga masa pensiun PNS. Dasar dari manajemen PNS adalah PP No. 17/2020 Tentang Perubahan Atas PP No. 11/2017 Tentang Manajemen PNS. Dalam Pasal 2 peraturan tersebut, manajemen PNS dibagi menjadi 14 aspek salah satunya adalah poin Disiplin PNS.

Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) Surabaya adalah instansi pemerintahan di bidang yudikatif yang memiliki wilayah kerja provinsi Jawa Timur. Kompetensi absolut dari

PTUN Surabaya adalah untuk menerima, memeriksa, memutus, dan mengadili sengketa tata usaha negara antara Badan dan atau Pejabat tata usaha negara (TUN) dengan masyarakat sipil. Dalam hal ini PNS termasuk ke dalam kualifikasi subjek tergugat di PTUN Surabaya yang merupakan Pejabat TUN. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa PNS PTUN Surabaya dalam menjalankan tugasnya akan selalu berhadapan dengan rekan sejawatnya. Kondisi tersebut mengharuskan PNS PTUN Surabaya memiliki integritas yang tinggi agar tidak terjadi tindakan yang tidak profesional.

Urgensi penelitian ini adalah adanya potensi benturan kepentingan antara PNS PTUN Surabaya dengan kompetensi absolutnya yang dapat memicu adanya pelanggaran disiplin PNS. Oleh karena itu Penulis merumuskan dua rumusan masalah yakni bagaimana implementasi disiplin PNS di PTUN Surabaya? Dan bagaimana upaya yang dapat dilakukan atas kendala implementasi disiplin PNS sebagai perwujudan manajemen PNS di PTUN Surabaya?. Dalam hal ini penulis ingin membuat pembaharuan dari penelitian terdahulu yang penulis jadikan sebagai rujukan bacaan. Penerapan Hukuman Disiplin Pegawai Negeri Sipil Atas Pelanggaran Jam Kerja Di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Cukai Sulawesi Bagian Selatan ; Iwan Yudi Herlinawan dkk (2024) adalah penelitian yang memiliki

³ Eka Deviani and Rifka Yudi, *Hukum Kepegawaian : Historitas dan Aktualisasi Aparatur Sipil Negara* (Bandar Lampung : Pusaka Media, 2022).

kesamaan topik bahasan berupa disiplin PNS.⁴ Pembedanya adalah penelitian tersebut hanya fokus pada hukuman disiplin dari pelanggaran jam kerja saja. Melalui penulisan ini, Penulis akan menjelaskan terkait upaya apa saja yang dapat dilakukan oleh PTUN Surabaya dalam memastikan jalannya implementasi disiplin PNS berjalan dengan baik dan benar sesuai dengan apa yang ada dalam rangkaian manajemen PNS. Maka dari itu judul dari penelitian ini adalah “Analisis Implementasi Disiplin PNS Sebagai Instrumen Manajemen PNS di PTUN Surabaya”.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode yuridis-empiris, yaitu penelitian hukum yang tidak hanya mengkaji norma hukum, tetapi juga menelaah bagaimana hukum diterapkan dalam praktik (*law in action*).⁵ Menurut Soerjono Soekanto, penelitian hukum yuridis-empiris merupakan penelitian yang melihat hukum sebagai perilaku nyata masyarakat, yakni bagaimana hukum berlaku, dijalankan, dan berfungsi dalam kehidupan sosial.

Pendekatan ini dipilih untuk menganalisis implementasi disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam manajemen kepegawaian di Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) Surabaya. Data primer diperoleh melalui studi lapangan dengan melakukan

wawancara kepada Pegawai Negeri Sipil, khususnya yang bertugas pada bagian Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana. Lokasi penelitian ditetapkan di PTUN Surabaya karena relevan dengan fokus kajian mengenai disiplin PNS dalam lingkungan peradilan administrasi.

Selain data primer, penelitian ini juga didukung oleh data sekunder berupa peraturan perundang-undangan, literatur ilmiah, serta dokumen terkait manajemen kepegawaian. Teknik analisis data dilakukan secara kualitatif deskriptif, yaitu dengan mengolah dan menafsirkan data untuk menggambarkan kondisi empiris penerapan disiplin PNS serta mengkaitkannya dengan ketentuan hukum yang berlaku.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Implementasi Disiplin PNS di PTUN Surabaya

PNS memiliki peran besar sebagai unsur penggerak jalannya pemerintahan khususnya dalam hal pelayanan publik. Dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, peran PNS diatur pada Pasal 10 UU No.20/2023. Selain itu keberadaan PNS dapat memperlancar pemenuhan hak dasar WNI yakni dengan memberikan pelayanan publik. Dalam hal ini, pelayanan publik yang diberikan oleh PNS

⁴ Iwan Yudi Herliawan, Yulia A Hasan, Almusawir. “Penerapan Hukuman Disiplin Pegawai Negeri Sipil Atas Pelanggaran Jam Kerja Di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Cukai Sulawesi Bagian Selatan”, *Indonesia Journal Of Legality Law* 6, No. 2. (2024).

⁵ Yati Nurhayati, Ifrani, M. Yasir Said, “Metodelogi Normatif Dan Empiris Dalam Perspektif Ilmu Hukum”, *Jurnal Penegakan Hukum Indonesia* 2, No. 1, (2021): 13-18.

PTUN Surabaya adalah membantu para pencari keadilan untuk memperoleh kembali haknya dengan seadil-adilnya. Oleh karena itu pentingnya keberadaan PNS dalam jalannya kehidupan berbangsa dan bernegara adalah sebagai berikut: ⁶

1. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik: Kedudukan PNS yang kuat dan profesional dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.
2. Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat: Kedudukan PNS yang kuat dan profesional dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan pelayanan publik.
3. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas: Kedudukan PNS yang kuat dan profesional dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Hingga pertengahan tahun 2025, Jumlah PNS PTUN Surabaya 54 PNS yang terdiri dari berbagai pangkat dan golongan.⁷ PNS akan diberikan golongan pangkat yang akan mempermudah pembagian tugas dan peran dalam instansi tempat PNS tersebut bekerja. Berdasarkan Pasal 46 PP No. 17/2020, Pangkat

diartikan sebagai kedudukan yang menunjukkan tingkat jabatan. Berikut adalah golongan PNS PTUN Surabaya :⁸

Tabel 1. Pembagian Golongan PNS PTUN Surabaya

Golongan	Jumlah PNS
II/D	1 PNS
III/A	6 PNS
III/B	4 PNS
III/C	4 PNS
III/D	11 PNS
IV/A	21 PNS
IV/B	5 PNS
IV/C	2 PNS
Total PNS	54 PNS

Jumlah golongan terbanyak berdasarkan tabel tersebut adalah golongan IV/A yang banyak diisi oleh formasi Hakim. Golongan IV merupakan golongan tertinggi dalam sistem pangkat yang dimiliki oleh PNS. Semakin tinggi golongan, maka semakin besar pula beban kerja dan tanggung jawab yang dimiliki PNS tersebut.⁹ Maka dari itu perlu adanya perkuatan integritas dan tanggung jawab PNS agar dapat disiplin dalam menjalankan tugas sebaik-baiknya. Dalam hal ini, Disiplin PNS memiliki peran besar untuk membentuk sifat dan sikap PNS yang penuh integritas dan bertanggung jawab atas jabatan yang dimilikinya.

⁶ Wawancara dengan KASSUBAG KORTALAK PTUN Surabaya pada tahun 2024

⁷ PTUN Surabaya, "Statistik Pegawai", <https://www.ptun-surabaya.go.id/statistik-pegawai/> diakses pada 13 September 2025.

⁸ PTUN Surabaya, "Statistik Pegawai Berdasarkan Golongan/Ruang", <https://www.ptun->

[surabaya.go.id/statistik-pegawai/](https://www.ptun-surabaya.go.id/statistik-pegawai/) diakses pada 13 September 2025.

⁹ Wawancara dengan Eko Prasetyowati terkait pembagian golongan PNS PTUN Surabaya pada tahun 2024

Disiplin PNS juga dapat dijadikan sebagai batasan bagi PNS agar tidak terjadi *Abuse Of Power* dalam melakukan pelayanan publik kepada masyarakat. Pasal 17 Ayat (1) – (2) UU No. 30/2014 menjelaskan bahwa terdapat larangan bagi pejabat pemerintah untuk menyalahgunakan wewenang. Tindakan tersebut jelas akan berdampak negatif bagi masyarakat karena dalam menjalankan tugasnya, pejabat tersebut hanya mementingkan kepentingan dirinya maupun golongannya. Sehingga batasan bertindak bagi pejabat yang memiliki wewenang memiliki urgensi tersendiri untuk selalu diterapkan oleh tiap PNS.

Disiplin PNS memiliki arti sebagai ketaatan terhadap peraturan yang berlaku, kepatuhan terhadap norma dan nilai yang berlaku dalam lingkungan kerja, menunjukkan sikap dan perilaku tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewajiban. Peraturan yang dijadikan pedoman utama adalah PP No. 94/2021 yang secara khusus mengatur terkait disiplin PNS. Norma dan nilai yang berlaku di lingkungan kerja dapat berupa kode etik, kode profesi, dan SOP kerja yang disusun oleh tiap instansi. Disiplin PNS juga dapat diartikan sebagai tindakan tunduk, percaya dan komitmen untuk mematuhi aturan disiplin PNS. Kewajiban dan larangan adalah hal pokok yang diatur pada aturan disiplin PNS. Kewajiban dan larangan PNS tercantum pada Pasal 3 sampai Pasal 5 PP No. 94/2021. Terkait kewajiban PNS diatur pada Pasal 3 dan 4 PP No. 94/2021. Poin pada pasal tersebut

menjabarkan terkait kewajiban yang harus dipenuhi oleh PNS yakni berupa:

- a. Berpegang teguh dan patuh pada Negara, Pancasila, Peraturan Perundang-undangan, dan Pemerintahan
- b. Melaksanakan kebijakan yang telah ditentukan
- c. Jujur dan tanggung jawab penuh dalam menjalankan tugas
- d. Berintegritas melalui sikap, perkataan, perbuatan baik di dalam kedinasan maupun tidak
- e. Tidak menyebarkan rahasia jabatan dan hanya boleh diungkapkan pada kondisi tertentu yang diizinkan oleh peraturan perundang-undangan
- f. Kepentingan negara mengesampingkan kepentingan kelompok atau perseorangan
- g. Melaporkan secepat mungkin kepada atasan jika terdapat sesuaikan yang mengancam aset negara mengalami kerugian
- h. Melakukan pelaporan aset kepada pihak yang berwenang sesuai dengan peraturan perundang-undangan
- i. Menaati jam kerja maupun jam masuk kerja yang telah ditentukan
- j. BMN dipelihara dan dijaga dengan sebaik-baiknya
- k. Tidak menerima apapun yang diberikan padanya dalam hal pelaksanaan tugas dan fungsi di luar penghasilan kecuali diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Selanjutnya larangan PNS diatur pada Pasal 5 PP No. 94/2021. Hal yang harus dihindari atau tidak boleh dilakukan oleh seseorang adalah definisi dari larangan. PNS memiliki beberapa larangan dalam menjalankan tugas dan jabatannya yakni berupa :

- a. Tidak menyalahgunakan wewenang
- b. Tidak bertindak sebagai perantara orang lain demi keuntungan sepihak
- c. Tidak mengikatkan dirinya atas suatu pekerjaan untuk negara lain
- d. Tidak mengikatkan dirinya atas suatu pekerjaan untuk lembaga atau perusahaan asing internasional tanpa adanya perintah dari Pejabat Pembina Kepegawaian
- e. Tidak menjadi pemilik, penjual, penggadai, penyewa, peminjam barang milik negara secara *illegal*
- f. Tidak meminta pungutan liar secara *illegal*
- g. Tidak bertindak yang menyebabkan negara mengalami kerugian
- h. Tidak menerima dan memberi intruksi untuk melakukan pemberian dalam hal jabatan
- i. Tidak menyebabkan kerugian bagi pihak yang meminta pelayanan
- j. Tidak menegakkan netralitas PNS dengan secara terang-terangan memberi dukungan pada calon legislatif

Setiap PNS memiliki kewajiban mutlak untuk mematuhi peraturan Disiplin PNS karena hal tersebut merupakan konsekuensi atas jabatan yang diberikan oleh negara untuknya. Tanggung jawab terkait implementasi disiplin PNS di PTUN Surabaya merupakan tugas utama dari PNS bagian Kepegawaian, Organisasi, Tata Laksana (KORTALAK).¹⁰ PTUN Surabaya memiliki 1 KASSUBAG KORTALAK yang dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh 1 Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama dan 2 PPPK. Berdasarkan hasil studi lapangan yang Penulis lakukan, implementasi disiplin PNS di PTUN Surabaya berjalan cukup baik yang dibuktikan dengan banyaknya program kerja yang berkaitan dengan disiplin PNS dan minimnya angka pelanggaran disiplin.

PTUN Surabaya senantiasa menjaga kualitas kinerja PNS PTUN Surabaya dengan membuat acuan bersikap yang sesuai dengan aturan disiplin PNS. Adapun yang menjadi acuan bersikap bagi PNS PTUN Surabaya yang sesuai dengan aturan disiplin PNS dalam dilakukan dengan beberapa cara berikut :¹¹

1. Disiplin Kerja: PNS di PTUN Surabaya harus menjalankan tugas dan kewajiban dengan baik dan benar, serta mematuhi ketentuan jam kerja dan prosedur kerja yang berlaku.
2. Disiplin Moral: PNS di PTUN Surabaya harus menjalankan tugas dan kewajiban

¹⁰ Wawancara dengan Dwi Ambar pada tahun 2024 terkait tanggung jawab implementasi disiplin PNS di PTUN Surabaya.

¹¹ Wawancara dengan KASSUBAG KORTALAK PTUN Surabaya 2025 terkait aturan disiplin PNS.

dengan integritas dan profesionalisme, serta mematuhi kode etik dan standar perilaku yang berlaku.

3. Disiplin Keuangan: PNS di PTUN Surabaya harus menjalankan tugas dan kewajiban dengan transparan dan akuntabel, serta mematuhi ketentuan keuangan yang berlaku.

Ketiga bentuk disiplin diatas menunjukkan bahwa PNS tidak hanya perlu disiplin dalam bertindak melainkan juga ada disiplin moral dan disiplin keuangan. Hal dasar yang dapat dijadikan pemaknaan disiplin kerja adalah adanya sikap patuh pada jam kerja, perintah atasan maupun pimpinan, berpakaian sesuai ketentuan disertai identitas pegawai, berhati-hati dan tanggung jawab saat menggunakan inventaris kantor, dan bekerja sesuai kode etik yang berlaku.¹² Disiplin moral ini berkaitan dengan kondisi internal masing-masing diri PNS yang merujuk pada sikap baik yang dimiliki oleh tiap individu. Disiplin keuangan ini berkaitan dengan pengelolaan keuangan yang transparan seperti contohnya dalam meminta *reimburse*, tiap pegawai harus menyertakan nota pembelian sebagai bentuk disiplin keuangan.

Salah satu upaya yang juga dapat dilakukan untuk memperkuat aspek disiplin PNS adalah menyesuaikan sertifikasi pendidikan dengan tugas dan jabatan. Dengan melakukan hal tersebut, akan menambah tingkat

profesionalitas PNS karena telah bekerja sesuai dengan latar belakang keilmuan yang dimilikinya. Dengan tingginya tingkat profesionalitas, akan mendorong PNS untuk melaksanakan tugas dengan maksimal. Apabila hal tersebut terjadi akan minin terjadi kerugian bagi bagi unit kerja, instansi kerja, maupun masyarakat penerima layanan sebagaimana yang diatur pada jenis pelanggaran disiplin pada PP No. 94/2021. Berdasarkan studi lapangan yang Penulis lakukan, KASSUBAG KORTALAK Ptun Surabaya menyatakan bahwa penyesuaian sertifikasi pendidikan dengan tugas dan posisi PNS merupakan salah satu upaya preventif untuk mencegah adanya pelanggaran disiplin PNS. Adapun penerapan kesinambungan kualifikasi Pendidikan dengan Tugas Jabatan di PTUN Surabaya, yaitu :

1. Pengangkatan hakim di PTUN Surabaya harus memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai, yaitu Sarjana Hukum (S.H.) atau Magister Hukum (M.H.).
2. Pengangkatan panitera di PTUN Surabaya harus memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai, yaitu Sarjana Hukum (S.H.) atau Magister Hukum (M.H.).
3. Pengangkatan staf di PTUN Surabaya harus memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan tugas jabatan yang mereka emban.

¹² Dwi Heri Sudaryanto, "Penegakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS)", *SWARA PATRA:Forum Manajemen* 4, No. 3, (2014): 24.

PP No. 94/2021 merupakan dasar yang digunakan dalam implementasi disiplin PNS di PTUN Surabaya. Selain itu Peraturan BKN No. 6/2022 yang merupakan peraturan pelaksana dari PP No. 94/2021 dijadikan sebagai pedoman tambahan dalam mengatur disiplin PNS di PTUN Surabaya. Dasar disiplin PNS bagi instansi dibawah naungan MA diatur dalam PERMA No. 7/2016 yang memiliki fokus bahasan pada disiplin kerja Hakim. Melalui beberapa aturan dasar tersebut, Implementasi disiplin PNS di PTUN Surabaya ditunjukkan dengan berbagai upaya seperti :¹³

1. Pembinaan dan pengawasan terhadap PNS di PTUN Surabaya untuk memastikan bahwa mereka menjalankan tugas dan kewajiban dengan baik dan benar.

Contoh: pembinaan rutin tiap bulan dari Dirjen Badimiltun, pelaksanaan rapat dinas bulanan sebagai pembinaan dan evaluasi pimpinan, pelaksanaan rutin apel sebagai pengawasan pimpinan.

2. Penilaian kinerja PNS di PTUN Surabaya untuk memastikan bahwa mereka menjalankan tugas dan kewajiban dengan baik dan benar.

Contoh: Penyusunan PKP tiap bulan seluruh pegawai, Penyusunan e-Kinerja Triwulan dan Tahunan seluruh Hakim dan pegawai.

3. Pengembangan kapasitas PNS di PTUN Surabaya untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan mereka dalam menjalankan tugas dan kewajiban.

Contoh: Pelaksanaan usulan diklat bagi Hakim dan Pegawai.

4. Penerapan sanksi terhadap PNS di PTUN Surabaya yang tidak menjalankan tugas dan kewajiban dengan baik dan benar.

Contoh: Pembuatan laporan penegakan disiplin kerja Hakim dan laporan kehadiran ASN tiap bulan.

Sejauh ini PNS PTUN Surabaya disiplin dan tertib dalam menjalankan tugasnya. Pegawai telah memahami Kewajiban masing-masing dan selalu diingatkan oleh Pimpinan di setiap Apel (Seminggu 2 kali) dan Rapat Bulanan (Sebulan sekali) untuk selalu menjaga integritas dan juga menghindari larangan-larangan sebagai PNS.¹⁴ Maka dari itu PTUN Surabaya selalu berupaya menggunakan pendekatan persuasif terlebih dahulu apabila ada potensi dugaan pelanggaran oleh salah satu PNS PTUN Surabaya. Apabila tindakan persuasif tersebut tidak menunjukkan hasil yang signifikan, maka perlu adanya tindakan pelaporan pelanggaran disiplin tersebut.

3.2 Upaya Dalam Menghadapi Kendala Implementasi Disiplin PNS sebagai

¹³ Wawancara dengan KASSUBAG KORTALAK PTUN Surabaya 2025 terkait aturan disiplin PNS.

¹⁴ Wawancara dengan Dwi Ambar pada tahun 2024 terkait disiplin dan tertib PNS di PTUN Surabaya.

Perwujudan Manajemen PNS di PTUN Surabaya

Manajemen PNS (Pegawai Negeri Sipil) adalah suatu proses pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam instansi pemerintah, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap PNS untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. PP No. 17/2020 merupakan aturan terbaru yang dijadikan dasar hukum dalam mewujudkan manajemen PNS di tiap instansi pemerintahan khususnya PTUN Surabaya. Terdapat 4 unsur pembangun dari manajemen PNS yakni berupa:¹⁵

1. Perencanaan: Proses menentukan tujuan, sasaran, dan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian: Proses mengatur struktur organisasi, tugas, dan wewenang PNS untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Pengarahan: Proses memberikan instruksi, bimbingan, dan motivasi kepada PNS untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Pengawasan: Proses memantau dan mengevaluasi kinerja PNS untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai.

Keempat unsur tersebut menunjukkan bahwa ruang lingkup manajemen PNS

sangatlah luas. Disiplin PNS merupakan bagian dari manajemen PNS yang dapat dikategorikan dalam unsur pengarahan dan pengawasan. Aturan terkait jenis pelanggaran disiplin PNS termasuk pada unsur pengarahan karena tujuan dibentuknya aturan tersebut adalah untuk memberikan instruksi kepada PNS terkait hal apa saja yang harus dilakukan dan larangan apa saja yang harus dihindari. Sedangkan aturan terkait bentuk hukuman disiplin PNS termasuk pada unsur pengawasan karena tujuan dibentuknya aturan tersebut adalah untuk memantau dan mengevaluasi apabila PNS tersebut tidak menjalankan tugasnya dengan benar atau dengan kata lain melakukan suatu pelanggaran disiplin.

Implementasi disiplin PNS sebagai perwujudan manajemen PNS di PTUN Surabaya tetap memiliki kendala walaupun disiplin PNS sudah berjalan cukup baik dan tertib di PTUN Surabaya. Adapun kendala implementasi disiplin PNS di PTUN Surabaya sebagai berikut:

1. Kurangnya kesadaran dan komitmen dari PNS PTUN Surabaya untuk menjalankan disiplin PNS dengan baik.¹⁶

Kendala ini merupakan kendala internal yang berasal dari dalam diri tiap individu. Sifatnya yang dari dalam diri tersebut mengakibatkan kendala jenis ini jadi kendala terbesar yang

¹⁵ Wawancara dengan KASSUBAG KORTALAK pada tahun 2024 terkait 4 unsur pembangunan manajemen PNS

¹⁶ Wawancara dengan Dwi Ambar pada tahun 2025 terkait kurangnya komitmen menjalankan disiplin PNS UPTN Surabaya dengan baik

dialami dalam implementasi disiplin PNS. Dikatakan sebagai kendala terbesar karena mengatur sifat manusia itu perihal yang susah, manusia memiliki karakter dan sifat tiap individunya. Kesadaran merupakan kehendak tiap individu untuk mengakui akan suatu hal atau tidak. Apabila individu tidak mengakui bahwa disiplin PNS merupakan hal yang penting untuk diterapkan, maka individu akan bertindak semaunya tanpa mempertimbangkan poin-poin pelanggaran yang ada dalam disiplin PNS. Komitmen disini memiliki level setingkat lebih tinggi setelah kesadaran itu tumbuh pada diri tiap individu. Apabila kesadaran itu belum tumbuh, jangan harap seseorang dalam berkomitmen akan suatu hal di hidupnya. Komitmen dapat diartikan sebagai pernyataan untuk menyepakati suatu hal dapat dijadikan sebagai pedoman hidupnya

2. Keterbatasan sumber daya untuk mendukung implementasi disiplin PNS.¹⁷

Keterbatasan sumber daya yang dimaksud disini berupa keterbatasan anggaran, fasilitas, dan teknologi. Terdapat 5 faktor yang mempengaruhi berlakunya suatu aturan di masyarakat

yakni faktor substansi hukum, faktor penegak hukum, faktor budaya hukum, faktor masyarakat, faktor sarana dan prasarana.¹⁸ Keterbatasan sumber daya tersebut tergolong sebagai keterbatasan sarana dan prasarana. Definisi sarana dan prasarana adalah segala perlengkapan yang diperlukan untuk menjamin jalannya suatu program kerja. Dalam hal ini anggaran memiliki pengaruh yang sangat besar dalam pengembangan sumberdaya berupa sarana prasarana tersebut. sebagai contoh, dalam memastikan PNS PTUN Surabaya mematuhi poin disiplin PNS diperlukan upaya untuk senantiasa mengembangkan kompetensi individu yang bisa dilakukan dengan cara mengikuti seminar maupun *workshop*. Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap program kerja yang direncanakan pasti memerlukan anggaran untuk merealisasikannya. Mengingat program kerja tahunan di PTUN Surabaya selalu banyak, tidak semua anggaran yang diajukan untuk seminar atau pelatihan tersebut disetujui. Oleh karena itu KASSUBAG KORTALAK mengambil jalan tengah dengan memberi izin seminar secara online bagi PNS PTUN Surabaya untuk meminimalisir anggaran. Pelaksanaan

¹⁷ Wawancara dengan KASSUBAG KORTALAK PTUN Surabaya pada tahun 2024 terkait keterbatasan sumber daya

¹⁸ Soerjono Soekanto, *Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Penegakan Hukum* (Depok : PT. Raja Grafindo. Depok, 2014): 8-9.

seminar atau workshop secara online memang tidak seoptimal jika datang langsung ke lokasi seminar, namun dengan keterbatasan yang ada ini PNS PTUN Surabaya dituntut untuk bisa melakukan *problem solving* atas segala kendala yang ada.

Selain faktor individu, budaya kerja yang hierarkis dan kurangnya komunikasi dua arah antara pimpinan dengan staff turut mempengaruhi efektivitas penerapan disiplin PNS di PTUN Surabaya. Berdasarkan hasil studi lapangan berupa wawancara yang telah Penulis lakukan, PTUN Surabaya melalui kewenangan yang dimiliki oleh bagian KORTALAK telah melakukan beberapa upaya dalam menghadapi kendala atas pelaksanaan Disiplin PNS sebagai berikut:

1. Meningkatkan kesadaran dan komitmen PNS PTUN Surabaya dalam hal disiplin PNS¹⁹

Kesadaran dan komitmen adalah rangkaian yang wajib dilaksanakan oleh seseorang untuk mewujudkan suatu tujuan tertentu. Upaya untuk meningkatkan kesadaran dan komitmen yang telah dilakukan di PTUN Surabaya adalah dengan menyampaikan amanat pada saat apel bersama. PNS PTUN Surabaya wajib melakukan apel tiap minggunya yang

terbagi menjadi apel pagi dan apel sore. Pembina apel akan memberikan amanat kepada seluruh anggota apel. Menyampaikan terkait perkuatan implementasi disiplin PNS saat apel merupakan cara yang ringan dan mudah diterima oleh semua PNS PTUN Surabaya. Hal ini dikarenakan saat penyampaian amanat dilakukan dengan ringkas dan padat sehingga tidak terlalu bertele-tele yang mudah diterima oleh anggota apel.

2. Meningkatkan pengawasan dan pembinaan dari atasan dan pimpinan PTUN Surabaya untuk memastikan bahwa PNS menjalankan disiplin PNS dengan baik.²⁰

Atasan dan Pimpinan PTUN Surabaya dapat diartikan sebagai penegak hukum dalam implementasi disiplin PNS di PTUN Surabaya. Hal ini dikarenakan Atasan dan Pimpinan PTUN Surabaya memenuhi unsur kedudukan (status) dan peranan (*role*), sehingga tergolong sebagai golongan panutan masyarakat yang berada di wilayah kerjanya.²¹ Pengawasan dan pembinaan ini dapat dilakukan pada saat dilakukannya rapat dinas maupun internalisasi Pegawai. Peran Atasan dan Pimpinan sangat berpengaruh karena mereka memiliki kedudukan jabatan tertentu yang dapat dijadikan sebagai *role*

¹⁹ Wawancara dengan Dwi Ambar pada tahun 2024 terkait upaya menghadapi kendala pelaksanaan Disiplin PNS

²⁰ Wawancara dengan KASSUBAG KORTALAK PTUN Surabaya pada tahun 2024 terkait upaya menghadapi kendala pelaksanaan Disiplin PNS

²¹ Soerjono Soekanto, *Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Penegakan Hukum* (Depok : PT. Raja Grafindo. Depok, 2014): 19-34.

model oleh PNS PTUN Surabaya. Sehingga perlu adanya ketegasan oleh Atasan dan Pimpinan kepada PNS PTUN Surabaya untuk memastikan anggotanya mematuhi aturan Disiplin PNS.

3. Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dari PNS PTUN Surabaya untuk menjalankan disiplin PNS dengan baik melalui pelatihan, workshop, dan seminar.²²

Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan merupakan hak sama rata yang dimiliki oleh tiap PNS. Peningkatan keterampilan dan pengetahuan dapat dikatakan sebagai pengembangan kompetensi sebagaimana yang diatur pada Pasal 21 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2023 dan Pasal 203 Ayat (3) PP No. 11/2017. Upaya ini dapat menambah keprofesionalan bagi PNS dalam menjalankan tugasnya sehingga meminimalisir timbulnya pelanggaran disiplin maupun kerugian bagi unit kerja atau instansi atau orang lain yang menerima layanan.

Melalui langkah-langkah di atas, PTUN Surabaya berkomitmen penuh untuk selalu memperbaiki implementasi disiplin PNS terhadap tiap pegawainya. Langkah-langkah tersebut merupakan bagian dari manajemen PNS yang berupa serangkaian rencana untuk mengorganisir dan mengarahkan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.²³ Tujuan yang

dimaksud adalah timbulnya kondisi tertib dan disiplin bagi PNS PTUN Surabaya dalam menjalankan tugas dan jabatannya.

IV. KESIMPULAN

PTUN Surabaya adalah instansi yang memiliki kompetensi absolut berupa memeriksa, memutus dan mengadili sengketa tata usaha negara yang dalam prosesnya akan berhadapan dengan rekan sejawatnya yakni sesama PNS sebagai subjek tergugat. Atas kondisi tersebut perlu adanya perkuatan tanggung jawab dan integritas bagi semua PNS PTUN Surabaya yang dilakukan menggunakan aturan disiplin PNS sebagai rangkaian manajemen PNS. Hingga kini implementasi disiplin PNS di PTUN Surabaya sudah berjalan dengan cukup baik. Disiplin PNS disini diartikan sebagai batasan bagi PNS dalam bertindak yang dapat diklasifikasikan melalui beberapa bentuk seperti disiplin kerja, disiplin moral, dan disiplin keuangan. Dalam hal ini, Kassubag Kortalak PTUN Surabaya memiliki tanggung jawab penuh untuk memastikan jalannya implementasi disiplin PNS bagi seluruh pegawainya berjalan dengan baik dan sesuai dengan aturan dasarnya. Dalam menjalankan tugasnya, Kassubag Kortalak dibantu oleh satu Pegawai Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama dan dua PPPK bidang kepegawaian. Bentuk disiplin PNS yang harus diterapkan oleh PNS

²² Wawancara dengan Kassubag Kortalak PTUN Surabaya pada tahun 2024 terkait upaya menghadapi kendala pelaksanaan Disiplin PNS

²³ Yusuf, R. dkk. 2024. *Pengantar Manajemen*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. Jambi. Hal 2.

PTUN Surabaya adalah Disiplin kerja, disiplin moral, dan disiplin keuangan Melalui PP No.94/2021, empat pegawai bagian KORTALAK membentuk beberapa upaya meminimalisir angka pelanggaran disiplin PNS. Upaya tersebut berupa adanya pengawasan dan bimbingan kinerja PNS, penilaian kinerja PNS, pengembangan kapasitas PNS, serta pemberian sanksi bagi pelanggar disiplin PNS.

Secara teori menurut PP No. 17/2020, disiplin PNS merupakan bagian dari manajemen PNS khususnya pada poin pengarahan dan pengawasan, dimana aturan terkait jenis pelanggaran disiplin PNS merupakan poin pengarahan manajemen PNS dan aturan terkait hukuman pelanggaran disiplin PNS merupakan poin pengawasan manajemen PNS. Walaupun berjalan cukup baik, Bagian KORTALAK PTUN Surabaya masih merasakan adanya kendala dari implementasi disiplin PNS. Kendalanya berupa adanya kendala internal berupa kurangnya kesadaran serta komitmen PNS PTUN Surabaya terkait disiplin PNS dan kendala eksternal keterbatasan sumber daya dalam menunjang implelementasi poin manajemen PNS berupa disiplin tersebut. Melalui penelitian ini, penulis berkontribusi sebagai salah satu *social control* atas kinerja PNS PTUN Surabaya agar bisa lebih memperketat penerapan disiplin PNS sebagai sinergi dari manajemen PNS. Atas kondisi tersebut, Bagian KORTALAK PTUN Surabaya berkomitmen untuk selalu mencari

upaya penyelesaian dari kendala tersebut dengan cara menyusun program kerja terkait peningkatan kesadaran dan komitmen PNS dalam hal disiplin PNS, meningkatkan pengetahuan dan wawasan PNS terkait pentingnya disiplin PNS, dan meningkatkan pengawasan serta pembinaan untuk meminimalisir angka pelanggaran disiplin PNS di PTUN Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

Agus Wibowo, *Hukum Administrasi Negara*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik, 2025.

Direktorat Pengelolaan Data dan Penyajian Informasi Kepegawaian, *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I Tahun 2024*, Badan Kepegawaian Nasional, 2024.

Eka Deviani, Rifka Yudi, *Hukum Kepegawaian : Historitas dan Aktualisasi Aparatur Sipil Negara*, Bandar Lampung: Pusaka Media, 2022.

Soejarno Soekanto, *Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Penegakan Hukum*, Depok: PT. Raja Grafindo, hlm: 8-9, 2014.

Yusuf, R. dkk, *Pengantar Manajemen*, Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, hlm: 2, 2024.

2. Peraturan Perundangan

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Presiden Nomor 38 Tahun 2020 Tentang Jenis Jabatan Yang Dapat Diisi Oleh Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kontrak.

Peraturan Mahkamah Agung Nomor 4 Tahun 2018 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Mahkamah Agung Nomor 7 Tahun 2015 Tentang Organisasi dan Tata Kepaniteraan dan Kesekretariatan Peradilan.

Peraturan Badan Kepegawaian Nasional Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

3. Jurnal

Akhmad, Z., Hasran, & Rahman. *Pengaruh kepemimpinan dalam peningkatan motivasi kerja PNS di Kantor Kecamatan*. *Journal of Government Insight*, 2(2) 2022. <https://doi.org/10.47030/jgi.v2i2.472>

Dwi Heri Sudaryanto. *Penegakan disiplin pegawai negeri sipil (PNS)*. *Swara Patra: Forum Manajemen*, 4(3), 2014.

Firmansyah, V. Z., & Syam, F. *Penguatan hukum administrasi negara pencegah praktik korupsi dalam penyelenggaraan birokrasi di Indonesia*. *Integritas: Jurnal Anti Korupsi*, 7(2) 2021. <https://doi.org/10.32697/integritas.v7i2.817>

Herliawan, I. Y., Hasan, Y. A., & Almusawir. *Penerapan hukuman disiplin pegawai negeri sipil atas pelanggaran jam kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Cukai Sulawesi Bagian Selatan*. *Indonesia Journal of Legality Law*, 6(2) 2024. <https://doi.org/10.35965/ijlf.v6i2.4520>

Kuswara, D., & Mayasari, I. *Implementasi manajemen PNS berbasis sistem merit dalam penempatan jabatan struktural pegawai di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta*. *Cakrawala Repositori*, 6(1) 2023. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v6i1.241>

Nurhayati, Y., Ifrani, & Said, M. Y. *Metodologi normatif dan empiris dalam perspektif ilmu hukum*. *Jurnal Penegakan Hukum Indonesia*, 2(1), hlm 13–18. 2021. <https://doi.org/10.51749/jphi.v2i1.14>

Nur Fauzi Soelaiman, *et all*. *Modelling the civil servant discipline in Indonesia : partial list square – structural equation modelling approach*. *Asean International Journal of Business*, 1(1), 2022. <https://doi.org/10.54099/aijb.v1i1.72>

Rusliandy. *Evaluasi kebijakan disiplin pegawai negeri sipil daerah*. *Jurnal Ideas*, 8(1), 2022.

Serafina Shinta. *Pengaturan disiplin PNS dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021*. *Wicarana: Jurnal Hukum dan Hak Asasi Manusi*, 1(2), 2022. <https://doi.org/10.57123/wicarana.v1i2.22>

Sheeling Neo, Stephen Grimmelikhuijsen and Lars Tummers. *Core Value For Ideal Civil Servant: Service Oriented, Responsive and Dedicated*. *Public Administration Review*, 83(4), 2023. <https://doi.org/10.1111%2Fpuar.13583>

Sumarna, D., & Kadriah, A. *Penelitian kualitatif terhadap hukum empiris*. *Jurnal*

Penelitian Serambi Hukum, 16(2) 2023
<https://doi.org/10.59582/sh.v16i02.730>

Jurnal Ilmiah M Progress, 12(1) 2022.
<https://doi.org/10.35968/m-pu.v12i1.862>

Wardana, S., & Intan, R. *Pengaruh pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil (PNS) Staf Umum Bagian Pergudangan Penerbangan Angkatan Darat (PENERBAD) di Tangerang.*

4. Website

PTUN Surabaya, “Statistik Pegawai”,
<https://www.ptun-surabaya.go.id/statistik-pegawai/> diakses pada 13 September 2025.